

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIT PELAYANAN JARINGAN PT. PLN (Persero) BANDUNG UTARA KOTAMADYA BANDUNG

Oleh:

Ratri Wahyuningtyas, Lutfi Dwi Erianto

E-mail: syafaq_ratri@yahoo.com

Dosen Institut Manajemen Telkom

ABSTRACT

PT.PLN (Persero) North Bandung is forced to give excellent service to society. Human resources is needed to support service programme and reach organization objective. One factor that influences to improve performance is Leadership. Leader in organization is important factor that determine the successful of organization.

The purpose of this research is want to know the influences of Situational leadership style to employee performance. Result from this research as a consideration for PT.PLN. (Persero) in order to improve performance in current and future situation.

This research use survey and descriptive method. Operational Variable consist from Telling (X1), Selling (X2), Partisipasi (X3), Delegating (X4) and Performance (Y) variables. Primary data through questionnaire to 80 response with total sampling. Path analysis is used as technic to Hypothesis testing both Simultaneous and Partial.

Result from data processing show that Situational leadership style have significant influences to employee performance. Descriptive analysis describe that delegating style have low rating, it's mean style of delegating rare to use as Leadership style in PT.PLN. Almost leader like to implement paticipating style.

Suggestion for organization based on survey are the leaders more emphasize to implement Selling and Participating Leadership Style because both style have bigger influence to employee performance.

Keyword : Situational Leadership, Performance

PENDAHULUAN

Unit Pelayanan Jaringan PT. PLN (Persero) Bandung Utara merupakan salah satu unit pelayanan jaringan yang berada di wilayah Kotamadya Bandung. Pada pertengahan tahun 2009, Terjadi pergantian Manager Unit Pelayanan Bandung Utara dengan harapan dapat meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. Dalam pengukurannya

Milner (Sudarmanto, 2009:11) mengemukakan "4 dimensi yang dapat di jadikan tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu: kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja dan kerja sama dengan orang lain dalam bekerja". Pada Unit Pelayanan Jaringan PT.PLN Bandung Utara, terdapat data penggunaan waktu dalam periode tahun 2007 hingga tahun 2010 sebagai hasil pengukuran kinerja, berikut adalah data laporan rata-rata

kinerja penggunaan waktu di PT.PLN (Persero) Unit Pelayanan Jaringan Bandung Utara:

Gambar Rata-Rata Kinerja Penggunaan Waktu



Sumber : HRD APJ Bandung, 2011

Dari data di atas, terlihat adanya peningkatan dari tahun 2007 hingga tahun 2010. Pada tahun 2007 hingga tahun 2010 berturut-turut sebesar 75; 77,78; 83,55, dan 90,31. Pengukuran kinerja penggunaan waktu menggambarkan data absensi dan ketepatan proses pengerjaan tugas. Batas kinerja dikatakan rendah apabila di bawah nilai 45, dikatakan cukup apabila di antara 46 – 67, dikatakan baik apabila di antara 68 – 88, dan dikatakan memuaskan apabila lebih dari 88.

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang lain agar mereka mau di arahkan untuk mencapai tujuan tertentu. (Thoha, 2010:121). Sedangkan menurut Armstrong (Sudarmanto, 2009:133), kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua pegawai agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Paul Hersey dan Ken Blanchard mengembangkan model kepemimpinan yang disebut dengan Teori kepemimpinan Situasional (Robbin, 2005:342). Kepemimpinan Situasional adalah teori yang memfokuskan pada pengikut.

Dalam teori situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas

kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan yang timbul dapat mengambil empat bentuk yaitu :

1. *Telling*

Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain, perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

2. *Selling*

Jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

3. *Partisipasi*

Perilaku seorang pimpinan dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan bawahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan

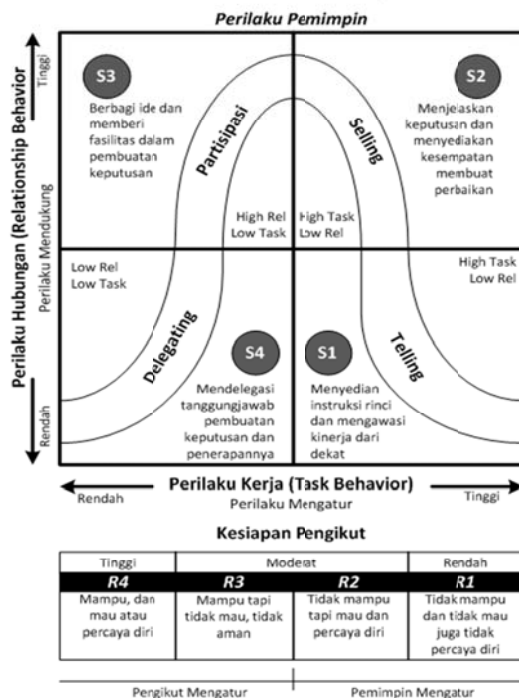
keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

4. *Delegasi*

Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahan tersebut tanpa banyak ikut campur tangan.

Gambar Model Kepemimpinan Situasional

Skema 2: Kuadran Pendekatan Situasional Paul Hersey and Kenneth H.



Sedangkan kinerja menurut Mangkunegara (2005:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Dalam pengukurannya Milner (Sudarmanto, 2009:11) mengemukakan 4 dimensi yang dapat di jadikan tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

1. *Kualitas*

Meliputi tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan. Kualitas kerja akan menghasilkan mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja dapat diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja. Kualitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, kerapian dan kebersihan hasil pekerjaan.

2. *Kuantitas*

Meliputi jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan. Kuantitas kerja meliputi output, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat dia dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra.

3. *Penggunaan waktu dalam kerja.*

Meliputi tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang. Hal tersebut terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa.

4. *Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.*

Meliputi kemampuan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas kelompok. Seseorang dapat terlihat lebih cenderung menurunkan kinerjanya

atau menaikkan kinerjanya dalam kontribusi penugasan kelompok.

Berdasarkan uraian diatas terlihat bahwa salah satu faktor dalam peningkatan kinerja adalah kepemimpinan. Hal ini juga didukung oleh pernyataan Sudarmanto (2009:133) yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi.

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang ada di PT.PLN (Persero) Unit Pelayanan Jaringan Bandung Utara Kotamadya Bandung.
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai di PT.PLN (Persero) Unit Pelayanan Jaringan Bandung Utara Kotamadya Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT.PLN (Persero) Unit Pelayanan Jaringan Bandung Utara Kotamadya Bandung.

METODE ANALISIS

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi merupakan kumpulan semua elemen dalam populasi dimana sampel diambil (Sekaran,2006:122). Menurut Riduwan dan Kuncoro (2011:37) “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT.PLN Unit Pelayanan Jaringan Bandung Utara yang berjumlah 80.

Jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian ini merupakan jumlah keseluruhan pegawai PT.PLN Unit Pelayanan Jaringan Bandung Utara yang berjumlah 80 orang.

Dalam menentukan jumlah sampel, penulis menggunakan teknik sampling *nonprobability sampling* yaitu sampling jenuh atau sensus. “Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota digunakan sebagai sampel” (Sugiyono, 2011:85).

Operasionalisasi Variabel

Tabel Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Telling (X1)	Memberikan pengarahan.	Bersifat direktif.
		Jelas dan spesifik.
	Memberikan perintah.	Memberitahu pelaksanaan tugas.
		Inisiatif pemecahan masalah.
Selling (X2)	Pengikutsertaan dalam diskusi dan memberikan kesempatan berkomunikasi .	Mengikutsertakan dalam diskusi.
		Kesempatan memberikan pendapat atau saran.
	Keaktifan dalam menyimak.	Menyimak dengan baik.
		Menerima pendapat.
	Perhatian.	Perhatian secara pribadi.
		Memberikan petunjuk.
Partisipasi (X3)	Memberikan dorongan.	Memberikan motivasi.
		Meningkatkan potensi diri.
	Keterlibatan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan	Tukar-menukar ide.
		Berperan serta memecahkan masalah.
Delegasi (X4)	Kebebasan untuk menentukan arah.	Berperan serta pengambilan keputusan.
		Pemimpin membatasi diri.
	Wewenang dan tanggung jawab penuh.	Kebebasan menentukan arah.
		Memberikan kepercayaan.
		Memberikan tanggung jawab penuh.
		Pemimpin tidak campur tangan.

Kinerja (Y)	Kualitas	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan.
		Pengetahuan dan pelaksanaan pekerjaan.
		Standart mutu.
		Prestasi kerja.
	Kuantitas	Volume hasil pekerjaan.
		Pencapaian target.
		Bekerja keras.
	Penggunaan waktu dalam kerja	Ketepatan waktu.
		Ketidakhadiran.
		Kerapihan.
	Kerja sama dengan orang lain	Hubungan kerja.
		Adaptasi kelompok.
		Kontribusi kelompok.

Teknik Analisis Data

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, penulis menggunakan *rank order mean* yaitu dengan menggunakan :

1. Nilai kumulatif adalah jumlah nilai dari setiap item pertanyaan yang merupakan jawaban dari 80 responden.
2. Persentase adalah nilai komulatif item dibagi dengan nilai frekuensi dikalikan 100.
3. Jumlah responden adalah 80 orang dan nilai skala pengukuran terbesar adalah 4, sedangkan skala pengukuran terkecil adalah 1, sehingga diperoleh jumlah komulatif terbesar = $80 \times 4 = 320$, dan jumlah komulatif terkecil adalah $= 80 \times 1 = 80$, adapun nilai persentase terbesar = $(80 : 320) \times 100\% = 25\%$. Nilai rentang $100\% - 25\% = 75\%$ dan jika dibagi 4 skala pengukuran maka didapat nilai interval persentase sebesar $18,75\%$ sehingga diperoleh klasifikasi kategori penilaian persentase sebagai berikut :

Tabel Kategori Persentase

No	Persentase	Kategori
1	25 % - 43,75 %	Sangat Rendah
2	>43,75 % - 62,5 %	Rendah
3	>62,5 % - 81,25 %	Tinggi
4	>81,25 % - 100 %	Sangat Tinggi

Sedangkan untuk pengujian hipotesis dan mengetahui menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 terhadap Y , Penulis menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Langkah-langkah yang dilakukan dalam menguji analisis jalur adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural
Struktur :

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_{yx3}X_3 + \rho_{yx4}X_4 + \rho_y \varepsilon_1$$

Dimana :

Y adalah variabel akibat (variabel endogen)

X_1, X_2, X_3, X_4 adalah variabel penyebab (variabel eksogen).

ρ adalah koefisien jalur antara variabel akibat dan variabel penyebab.

ε adalah variabel residu (*error factor*).

2. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
3. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).

Uji secara keseluruhan hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_a : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \rho_{yx3} = \rho_{yx4} = \dots = \rho_{yxk} \neq 0$$

$$H_o : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \rho_{yx3} = \rho_{yx4} = \dots = \rho_{yxk} = 0$$

- a. Kaidah pengujian signifikasi menggunakan tabel F dengan membandingkan nilai F tabel dengan nilai F hitung. Ketentuan adalah sebagai berikut :

- 1) H_0 ditolak dan H_1 diterima, apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$
- 2) H_0 diterima dan H_1 ditolak, apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$

b. Kaidah pengujian signifikansi : program SPSS :

- 1) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0,05 \leq sig]$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya tidak signifikan.
 - 2) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0,05 \geq sig]$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya signifikan.
4. Menghitung koefisien jalur secara individu

Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut :

Dengan tingkat kesalahan $\alpha = 5\%$ atau 0,05, maka kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

- 1) H_0 ditolak dan H_1 diterima, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$
- 2) H_0 diterima dan H_1 ditolak, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$

HASIL ANALISIS

Analisis Deskriptif

Tabel Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Telling

No	Pernyataan	Skor Total	Skor Ideal	%
1	Atasan saya selalu mengarahkan saya	240	320	75,00%
2	Atasan saya memberikan perintah yang jelas dan spesifik kepada saya	250	320	78,13%
3	Atasan saya memberitahu cara pelaksanaan tugas	227	320	70,94%
4	Atasan saya	227	320	70,94%

berinisiatif memberitahukan cara memecahkan masalah			
Total	944		
Persentase Skor	73,75%		

Tabel Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Selling

No	Pernyataan	Skor Total	Skor Ideal	%
5	Atasan saya mengikutsertakan saya dalam diskusi	244	320	76,25%
6	Atasan saya memberikan kesempatan untuk berpendapat atau memberikan saran	245	320	76,56%
7	Atasan saya mau menerima pendapat saya	247	320	77,19%
8	Atasan saya mau menyimak dengan baik pendapat saya	240	320	75,00%
9	Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi	152	320	47,50%
10	Atasan saya memberikan petunjuk dalam pengerjaan tugas	240	320	75,00%
Total		1368		
Persentase Skor		71,25%		

**Tabel Tanggapan Responden
Terhadap Gaya Kepemimpinan
Partisipasi**

No	Pernyataan	Skor Total	Skor Ideal	%
11	Atasan saya memberikan dorongan motivasi kepada saya	240	320	75,00%
12	Atasan saya membantu saya meningkatkan potensi diri	232	320	72,50%
13	Atasan saya ikut tukar-menukar ide dalam permasalahan yang saya hadapi	222	320	69,38%
14	Atasan saya ikut berperan serta dalam memecahkan masalah	251	320	78,44%
15	Atasan saya ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan	262	320	81,88%
Total		1207		
Persentase Skor		75,44%		

**Tabel Tanggapan Responden
Terhadap Gaya Kepemimpinan Delegasi**

No	Pernyataan	Skor Total	Skor Ideal	%
16	Atasan saya membatasi diri dalam membantu pengerjaan tugas pegawai	157	320	49,06%
17	Atasan saya memberikan kebebasan saya untuk menentukan arah sendiri	164	320	51,25%
18	Atasan saya memberikan kepercayaan dalam pengerjaan tugas	240	320	75,00%
19	Atasan saya memberikan tanggung jawab penuh dalam pengerjaan tugas	182	320	56,88%

20	Atasan saya tidak campur tangan dalam tugas yang saya kerjakan	169	320	52,81%
Total		912		
Persentase Skor		57,00%		

**Tabel Tanggapan Responden
Terhadap Kinerja**

No	Pernyataan	Skor Total	Skor Ideal	%
21	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan	253	320	79,06%
22	Saya memiliki pengetahuan dalam mengerjakan tugas yang diberikan	250	320	78,13%
23	Saya mengerti tentang pelaksanaan tugas yang diberikan oleh atasan	240	320	75,00%
24	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standart mutu diperusahaan	240	320	75,00%
25	Saya memiliki prestasi pada bidang pekerjaan saat ini	170	320	53,13%
26	Rata-rata hasil penyelesaian tugas saya tinggi	216	320	67,50%
27	Saya mampu mencapai target yang diberikan perusahaan	253	320	79,06%
28	Saya mau untuk bekerja ekstra dalam menyelesaikan pekerjaannya	245	320	76,56%
29	Saya mengumpulkan pekerjaan tepat	240	320	75,00%

	waktu			
30	Tingkat kehadiran saya diperusahaan baik	257	320	80,31%
31	Saya mengerjakan tugas dengan rapih dan baik	240	320	75,00%
32	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan sesama pegawai	246	320	76,88%
33	Saya mampu beradaptasi dalam kelompok kerja	244	320	76,25%
34	Saya selalu ikut berkontribusi dalam pengerjaan tugas kelompok	249	320	77,81%
Total		3343		
Persentase Skor		74,62%		

Analisis Jalur

Berdasarkan pengolahan data diperoleh nilai korelasi sebagai berikut:

1. Korelasi antara variabel Telling (X_1) dan Kinerja Pegawai sebesar 0,562, jadi korelasinya cukup kuat.
2. Korelasi antara variabel Selling (X_2) dan Kinerja Pegawai sebesar 0,849, jadi korelasinya sangat kuat.
3. Korelasi antara variabel Partisipasi (X_3) dan Pegawai sebesar 0,847, jadi korelasinya sangat kuat.
4. Korelasi antara variabel Delegasi (X_4) dan Kinerja Pegawai sebesar 0,499, jadi korelasinya cukup kuat.
5. Korelasi antara variabel Telling (X_1) dan Selling (X_2) sebesar 0,533, jadi korelasinya cukup kuat.
6. Korelasi antara variabel Telling (X_1) dan Partisipasi (X_3) sebesar 0,464, jadi korelasinya cukup kuat.

7. Korelasi antara variabel Telling (X_1) dan Delegasi (X_4) sebesar 0,001, jadi korelasinya sangat rendah.
8. Korelasi antara variabel Selling (X_2) dan Partisipasi (X_3) sebesar 0,763, jadi korelasinya kuat.
9. Korelasi antara variabel Selling (X_2) dan Delegasi (X_4) sebesar 0,392, jadi korelasinya rendah.
10. Korelasi antara variabel Partisipasi (X_3) dan Delegasi (X_4) sebesar 0,348, jadi korelasinya rendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui besarnya koefisien jalur variabel bebas terhadap variabel terikatnya, yaitu :

Tabel Hasil Uji Model Penelitian

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.430	1.196		.359	.720
Telling (x1)	.249	.073	.183	3.429	.001
Selling (x2)	.849	.183	.341	4.650	.000
Partisipasi (x3)	.665	.105	.427	6.325	.000
Delegasi (x4)	.494	.112	.216	4.421	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (y)

Berdasarkan tabel tersebut, maka diperoleh koefisien jalur sebagai berikut :

$$\rho_{yx_1} = 0,183$$

$$\rho_{yx_2} = 0,341$$

$$\rho_{yx_3} = 0,427$$

$$\rho_{yx_4} = 0,216$$

- a. Setelah koefisien jalur diperoleh, maka besar pengaruh secara bersama-sama (koefisien determinasi) dapat ditentukan dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antar variabel sebab dengan variabel akibat.

Berdasarkan pengolahan data diperoleh hasil $R^2 = 0,861$. Hal ini berarti 86,10% kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan Telling (X_1), Selling (X_2), partisipasi (X_3) dan delegasi (X_4).

- b. Pengaruh faktor lain adalah sebesar :
 $(1 - R^2_{(xy)}) = 1 - 0,861 = 0,139$, atau sebesar 13,90%
- c. Besar koefisien jalur untuk faktor lain yang tidak masuk dalam spesifikasi adalah :
 $\rho_{Yz} = \sqrt{1 - 0,861} = 0,373$

Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Untuk menguji apakah gaya kepemimpinan Telling (X_1), Selling (X_2), partisipasi (X_3) dan delegasi (X_4) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilakukan pengujian hipotesis dengan uji F .

Uji Hipotesis dinyatakan dalam bentuk berikut:

- a. $H_0 : \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = \rho_{yx_3} = \rho_{yx_4} = 0$
 Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan Telling (X_1), Selling (X_2), partisipasi (X_3) dan delegasi (X_4) terhadap kinerja pegawai (Y).
- b. $H_1 : \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = \rho_{yx_3} = \rho_{yx_4} \neq 0$
 Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan Telling (X_1), Selling (X_2), partisipasi (X_3) dan delegasi (X_4) terhadap kinerja pegawai (Y).

Pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji F , dengan ketentuan tolak H_0 jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} dan sebaliknya terima H_0 jika F_{hitung} lebih kecil atau sama dengan F_{tabel} . Dari perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut:

$$F = \frac{(n - k - 1) R^2_{YX_1 X_2 \dots X_4}}{k(1 - R^2_{YX_1 X_2 \dots X_4})}$$

$$F = \frac{(80 - 4 - 1) \times 0,861}{4 \times (1 - 0,861)} = 116,038$$

Berdasarkan tabel Anova diperoleh nilai $F = 116,038$ dan F_{tabel} sebesar 2,493, maka keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima. Jadi berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan Telling (X_1), Selling (X_2), partisipasi (X_3) dan delegasi (X_4) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Karena hasil pengujian secara simultan memberikan hasil yang signifikan, maka untuk mengetahui variabel bebas mana yang secara individual berpengaruh nyata terhadap Y dapat dilanjutkan dengan pengujian secara parsial. Hasil perhitungan dapat kita lihat pada tabel 4.14 berikut ini:

Tabel Hasil Uji t

Var	t Hitung	t Tabel	Keputusan	Kesimpulan
Telling	3,429	1,992	H_0 ditolak	Gaya kepemimpinan Telling berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
Selling	4,650	1,992	H_0 ditolak	Gaya kepemimpinan Selling berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
Partisipasi	6,325	1,992	H_0 ditolak	Gaya kepemimpinan Partisipasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
Delegasi	4,421	1,992	H_0 ditolak	Gaya kepemimpinan

				Delegasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
--	--	--	--	---

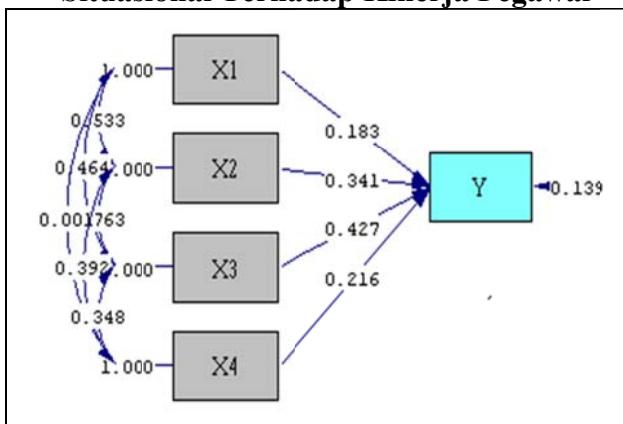
(X₂), Partisipasi (X₃), dan Delegasi (X₄) terhadap Kinerja Pegawai

Variabel	Pengaruh Langsung (%)	Pengaruh Tidak Langsung (%)				%
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	
X ₁	3,34		3,32	3,62	0,00	10,28
X ₂	11,62	3,32		11,10	2,88	28,92
X ₃	18,23	3,62	11,10		3,20	36,15
X ₄	4,66	0,00	2,88	3,20		10,74
Total Pengaruh						86,09

Besar Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil koefisien pengaruh yang diperoleh dan hubungan antar variabel dapat dilihat pada Gambar 4.6 berikut ini:

Gambar Path Diagram Model Struktural Pengaruh Gaya kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai



Dari tabel 4.19 dapat dilihat bahwa hasil variabel bebas yang memiliki pengaruh tertinggi terhadap kinerja pegawai adalah Partisipasi (X₃) sebesar 36,15%. Di urutan kedua diikuti oleh variabel Selling (X₂), sebesar 28,92%. Lalu di urutan ketiga adalah variabel Delegasi (X₁) yaitu sebesar 10,74%, dan urutan terakhir adalah variabel Telling (X₄) sebesar 10,28 %, sehingga totalnya menjadi 86,09%. Sedangkan faktor-faktor lain yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 13,91% tidak diteliti dalam penelitian.

Persamaan struktural untuk diagram jalur diatas sebagai berikut :

$$Y = 0,183 X_1 + 0,341 X_2 + 0,427 X_3 + 0,216 X_4 + 0,139$$

Tabel Total Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Telling (X₁), Selling

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bab sebelumnya serta pembahasan yang disertai dengan teori-teori yang mendukung mengenai gaya kepemimpinan Telling (X_1), Selling (X_2), Partisipasi (X_3), dan Delegasi (X_4) terhadap kinerja pegawai (Y), maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional
 - a. Penerapan gaya kepemimpinan Telling (X_1) di PT.PLN (Persero) Unit Pelayanan Jaringan Bandung Utara berada dalam kategori **tinggi** yaitu sebesar 73,75%.
 - b. Penerapan gaya kepemimpinan Selling (X_2) di PT.PLN (Persero) Unit Pelayanan Jaringan Bandung Utara berada dalam kategori **tinggi** yaitu sebesar 71,25%.
 - c. Penerapan gaya kepemimpinan Partisipasi (X_3) di PT.PLN (Persero) Unit Pelayanan Jaringan Bandung Utara berada dalam kategori **tinggi** yaitu sebesar 75,44%.
 - d. Penerapan gaya kepemimpinan Delegasi (X_4) di PT.PLN (Persero) Unit Pelayanan Jaringan Bandung Utara berada dalam kategori **rendah** yaitu sebesar 57,00%.
2. Tingkat Kinerja Pegawai di PT.PLN (Persero) Unit Pelayanan Jaringan Bandung Utara berada dalam kategori **tinggi** yaitu sebesar 74,62%.
3. Gaya kepemimpinan Telling (X_1), Selling (X_2), Partisipasi (X_3), dan Delegasi (X_4) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai sebesar 86,10%. Sedangkan Gaya kepemimpinan Telling (X_1), Selling (X_2), Partisipasi (X_3), dan Delegasi (X_4) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian, maka penulis mempunyai beberapa saran antara lain:

1. Gaya kepemimpinan partisipasi merupakan gaya kepemimpinan yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, maka disarankan kepada pihak manajemen agar secara kontinyu menciptakan kondisi kerja yang berorientasi pada gaya kepemimpinan partisipasi di setiap aktivitas perusahaan. Dalam gaya ini pemimpin menyusun keputusan bersama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Usaha yang dimaksud adalah pemimpin harus aktif mendengar pendapat atau saran, saling tukar menukar ide dan mendukung usaha pegawai dalam menggunakan kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas.
2. Gaya kepemimpinan delegasi memiliki kategori penilaian rendah padahal gaya kepemimpinan delegasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan tingkat kematangan pegawai dari segi kemampuan yang dimiliki dengan cara memberikan tugas-tugas yang dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai. Selain itu mengikuti kegiatan pelatihan dan seminar akan sangat membantu kematangan pegawai
3. Perlunya fleksibilitas pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Edisi 14)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fadli, Ahmad. (2004). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pada PT. Kawasan Industri Medan*. Program Pasca Sarjana pada Universitas Sumatera Utara.
- Fatokun, Jonathan Olusola,. Mulikat O.Salaamy, & Fredrick O latunju Ajegbomogun. (2010). *The Influence of Leadership Style on the Performance of Subordinates in Nigerian Libraries*. University of Nebraska : Lincoln. Libraries at University of Nebraska-Lincoln. Library Philosophy and Practice(e-journal).
- House, Kourtney. (2008). *Impact of leadership style on employee performance in the food industry*. Disertasi Manajemen Universitas Harvard.
- Kast, Fremont E., & James E. Rosenzweig. (2002). *Organisasi & Manajemen (5th ed.)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhidin, S. A., Abdurahman, Maman. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur Dalam Penelitian*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Oluseyi .A, Shadare,. & Hammed, T. Ayo. (2009). *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences ISSN 1450-2275 Issue 16. EuroJournals, Inc.
- Riduwan & Kuncoro, Engkos Ahmad. (2011). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Edisi 3)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Organizational Behavior*. Elevent Edition. New Jersey. Pearson Education, Inc.
- Santosa, Djoko. (2008). *Teori-Teori Kepemimpinan (Leadership Theories)*. Surakarta: LPP UNS dan UNS Press.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metode Penelitian Untuk Bisnis (Edisi 4)*, buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Shea, Christine M. (1999). *The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task*. *The Journal of Business*, Vol. 72, No. 3, pp. 407-422. The University of Chicago Press.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metode Penelitian Untuk Bisnis (Edisi 4)*, buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori & Praktek Kepemimpinan (Edisi 5)*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* . Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Administrasi (Edisi 15)*. Bandung: CV. Alfabeta.

- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (Edisi 12)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutanto, E.M, Stiawan, B. (2000). *Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Pegawai di Toserba Sinar Mas Sidoarjo*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 2, No. 2, September 2000: 29 – 43. Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra.
- Tampubolon, B.D. (2007). *Analisis Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal Standardisasi Vol.9, No.3, Tahun 2007: 106 - 115.
- Triyaningsih, SL., Wiharso. (2007). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Penghulu*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol.2, No.1. Desember 2007: 44 – 53.
- Tondok, M. S., Andarika, R. (2004). *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Pegawai*. Jurnal PSYCHE Vol.1, No.1. Desember 2004: 35 – 49. Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang.
- Thoha, Miftah. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen..* Jakarta: Rajawali Pers.
- Umar, Husein. (2003). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.